

Chegg In China - 商业计划书

1. 概览

- a. 教育赛道：一个以标准化视频讲解形式解析高等教育常见习题和学术概念的论坛。商业模式和产品对标Chegg (Nasdaq: CHGG)。类比国内产品，可以理解为不做k12并且视频化的在线题库（如作业帮）。
- b. 用户案例：a是国内某普通一本的大一学生；学校老师在讲解线性代数时一些习题不会做，但是在网上也找不到清晰易懂的解答。在此论坛上提问后（可采用拍照形式），某清华大学的高年级理科学长受到平台激励回答此问题；回答方式是用平台内置的黑板插件进行书写、讲解、录屏。此回答随后进入了平台的题库，以后有同样问题的学生可以直接通过搜索（图片索引或其他seo）的形式来在题库中进行查找，不需再去询问老师或同学。

2. 动机

- a. 国内在线教育现状
 - i. 在国内市场目前在线教育赛道的玩家集中在k12领域，诸如作业帮、猿辅导、跟谁学、好未来之类的企业花费大量财力进行商业布局，通过各类班课，双师课以及在线题库的形式将传统课堂迁移到线上。其中作业帮的旗舰app和猿辅导的小猿搜题便是以在线题库加搜题的形式解决了中小学生学习无法（或懒于）解决作业题目的痛点。不同于作业帮和猿辅导的在线名师课（主要针对下沉市场三四线没有培优资源的家长），这个搜题+题库解决方案具有一定的普适性（包括一二线城市学生），因为国内的教辅和作业是高度标准化的（根本在标准化考试）。
 - iii. 国内目前之所以hype都在k12是因为对于大学生消费群体的既定认知：即消费能力弱，对产品粘性弱。然而，因为我们的产品对标美国的Chegg，我们从用户群体的对比就可以看出其实国内的潜在用户只少不多。且不谈年轻群体的消费升级，仅仅和绝大多数学生还在使用的市面上已有的纸质教辅材料相比，一个中心化的在线题库为学生带来的降本增效的作用便是显著的。因此，既然每年考研辅导材料以及其他高教教辅还有大量的市场，我们完全有理由认为这一部分市场是可以（至少部分）被我们的产品蚕食的。
- b. 国内针对高教题库
 - i. 目前国内针对高教的在线题库大多为传统的纸质教材、教辅贩卖商将自己的部分书籍、习题直接搬到线上。这些题库最大的弱点就是他们以书籍作为索引，而非以题目本身作为索引。这样的特性决定了用户在使用时将会比较困难地进行灵活查找。我们的产品将加入最主要的元素之一就是仿照作业帮等按照图片/文字进行单题目索引的SEO，以此解决此问题。
- c. 对标美国
 - i. Chegg: Chegg在美国是相当成熟的一款产品，除了21M+的题库（其中包含很多视频化讲解）还提供在线教材租赁等具有集成性质的大学生教育服务。目前国内缺乏一家明确与之对标的公司，但随着国内的高等教育市场逐渐成熟我们其实已经站在了风口之上。
 - ii. Piazza: Piazza的商业模式是通过在线上模拟TA交互的形式将部分in-person的office hour答疑转移到了可以有一定弛豫时间的线上答疑。然而，国内大学中TA教学体系并不成熟，除了重点大学以外的学府并没有足够的师资和财力来撑起国外“每课一TA”的模式。因此，我们认为在国内复制Piazza模式的时机尚未成熟。

- iii. Sakai/Gradescope: 面向高等教育机构的ToB/SaaS服务, 具有很强的针对性。目前国内部分高校已经存在如Sakai或者Gradescope这样一体化manage成绩、课件的系统, 但是要么市场渗透率不够, 要么是学校自研。
- iv. Khan Academy: 可汗学院虽然没有盈利, 但是它庞大的用户群体和社会影响力意味着利用以通过虚拟黑板录制视频讲解为主, 附加其他相关教育材料为主的打法是具有很大市场的。我们的产品在一定程度上与此类似, 除了赛道不同(不是k12)外还有一个差一点就在于视频制作的流程我们会进行标准化并鼓励用户自己来制作, 以达到一个兼顾上下游的平台的效果。

d. 视频化+多媒体

- i. 目前的移动互联网行业文本内容的视频化已是一个宏观的大趋势: 从blog到vlog, 从twitter、facebook到instagram、抖音 -- 这个过程很大程度上来自于4G、5G的发展和手机带宽的普遍提高, 同时也来自于人们对于视频内信息的高效和视频本身的娱乐性。以视频替代文字可以增加用户对于产品和屏幕的粘性, 并以此提升产品的变现能力(广告投放等等)。
- ii. 从教育产品的角度来看, 学生对于视频讲解的接受程度高于阅读文字是公认的 -- 因为视频可以更好模拟真实授课的场景。同时, 从视觉(二维图像而非一维文字)和听觉两个渠道的信息传播也可以强化学生的理解和记忆。这个特点可以从学生以及大众对于以可汗学院为代表的考试辅导工具和其他录制视频的MooC平台(Coursera、网易公开课等等)的高接受程度轻易看出。再者, 视频材料的灵活性强, 适合在multitask(如吃饭)的时候观看。
- iii. 在不同科目题目的解析视频中加入不同的多媒体元素可以有效地增加学生对于题目的理解程度, 同时根据认知科学研究不同的表现形式也可以加深记忆(Media and symbol systems as related to cognition and learning., Salomon, 1979)。例如, 在数学和经济学的题目录制服务中加入可以便捷画图的插件, 或者在计算机科学的题目录制服务中加入可以在线编辑代码的playground, 都是能够有效提升学生学习体验的多媒体形式。

e. 扩张: 以高等教育为中心的集成式教育系统

- i. 目前国内并不存在一个像作业帮、猿辅导明确这样针对大学生的题库, 更不存在以大学生课业为中心的集成教育服务系统。我们的产品抓住这个机会, 从题库开始做起, 在积累足够多的用户之后往问答式论坛的方向转型, 随后加入社交元素。与此同时, 我们在平台上会加入各类针对大学生教育的工具以起到集成的效果: 如类似Wolfram Alpha的智能化解决高等数学问题的系统, 类似phEt simulation的在线模拟物理现象的引擎, 类似investopedia的商业知识文库等等。这样的一个集成式系统可以自己形成生态、提高壁垒, 并显著增加用户对于平台依赖性, 形成1+1>2的效果。

3. 产品

- a. 一个以标准化视频讲解形式解析高等教育常见习题和学术概念的论坛。
 - i. 视频及标准化制作
 - ii. 题库
- b. 面向大学生的集成教辅工具系统
 - i. 学科性强的技术工具
 - ii. 套题
 - iii. 老师、授课

4. 市场

- a. 对象: 主要面向的对象群体是校内教育资源 (尤其是TA) 不够丰富的大学本科生群体; 针对研究生、博士生的市场因为过于细分而且以学术、论文研究为主并不是此产品的目标市场 (但是可以在扩张的时候引入O2IT业务)
- b. 规模 (bottom-up估计) : 国内目前在读大学生有2550万人; 2019美国的在读大学生大概有1960万, 而Chegg截止至2019年有390万用户是**active subscriber**, 渗透率达到了20%; 将这个数据移植到国内意味着我们的稳定用户大概会至少有500万
- c. 市场发展策略 :
 - i. 时间线 : proof of concept/validation -> MVP testing ->Beta test -> 试点校园内部测试 -> 一线城市推广 -> 二三城市扩散
 1. PoC
 2. MVP
 3. Beta
 4. 试点校园测试
 5. 一线城市推广
 6. 二三城市扩散
 - ii. 销售渠道 : 作业帮等教育公司的开销主要在高昂的获客成本, 当然这也和他们以卖课为主的商业模式直接关联。我们的产品具有天然的传播优势 : 大学生群体具有强烈的主动社交意愿, 同时存在大量强相关的跨校联系渠道; 因此我们可以采取的策略是先在指定省会城市试点校园发力, 打造样板市场, 然后通过边际效应, 逐渐先在同城其他校园扩散; 随后在产品和模式已经比较成熟之后再渗透到周边二三线城市的市场
 - iii. 早期通过先视频化常用大学教材中题目解析的方式来获得初步市场, 如从同济《高等数学》、《线性代数》等书选取大约500-1000道题聘请团队进行讲解制作, 以此来获得早期的一批用户。(参考可汗学院最初的视频制作方式--即请团队 (或自己) 制作一系列微积分相关的讲解视频)
 - iv. 随后将产品从纯粹的上流输出转向具有社交属性的平台形式, 下游用户提问, 上游制作者解答的方式进行运营。解答可以具有一定的激励措施, 如针对题目悬赏等等。当然马太效应会很明显 : 平台做大之后自然会有大量的制作者入驻。
- d. 商业模式
 - i. 会员制提供对视频和相关服务的access
 - ii. 变现比较容易的方法是参考作业帮等进行卖课, 但是这个模式对于大学生消费群体能否实现其实是没有被系统验证过的。现在微信上有很多类似于微商卖课的公众号其实面向的是一个相同的群体, 但是并没有详细的数据支持(需调查)
 - iii. 关于ugc与pgc: 平台初期采用以pgc为主的形式, 且平台自己来雇佣 professional user。这样能够撑起初期对于专业化内容的需求。到向平台转型的阶段时开始逐步加入ugc, 以提问、社交为主, 但是权威用户也可对于学术问题进行response、视频录制。

5. 竞争

- a. 目前国内大学生教育赛道直接做题库的公司很少, 暂时没有找到竞品



- b. 美国教育: chegg, coursehero, quizlet, slader, aops forum
 - i. S: 影响力, 用户基数, 被美国主流学生群体接受, 完善的体系
 - ii. W: 形式单一, 不支持视频化
 - iii. O: 在中国尚未被开发, 且中国用户基数庞大
 - iv. T: 当中国大学使用国外课本 (如LADR)
- c. 中国教育: 大学作业帮, 大学猿辅导, 师兄帮帮
 - i. S: 在K12体系下非常成熟
 - ii. W: 内容有限制(K12), 大学版用户渗透率较低
 - iii. O: 大学市场的空缺, 市场上的需求
 - iv. T: 向大学高等教育市场的转型?
- d. 其他: stackoverflow, mathoverflow, math stackexchange
 - i. S: 热门, 主流, 足够规模的信息库和用户
 - ii. W: 内容太广, 不系统, 对高等教育不适用, 知识点的归类+索引有待提高
 - iii. O: 针对大学生/本科生, 精准的索引+知识点的定位
 - iv. T: 重复的题目, 用户习惯 (习惯使用stackoverflow等平台), 题库的规模

6. Q&A

- a. 学术诚信的问题? Academic Code? 什么样的内容可以发送, 什么样的内容不可以发送?
 - i. 尊重学校honor code ([Academic Integrity Policies](#))
 - ii. 审查算法
 - iii. 用户实名注册
- b. 高校学生加入平台的答题动机?
 - i. public exposure, add to profile, networking, 吸引HR, 和被提问者network
 - ii. 知乎广告的形式
 - iii. 经济回报
- c. 为什么国内没有人做大学生市场? 为什么我们选择大学生市场?

- i. 在国内的教育企业看来，高考的重视程度远大于本科教育。同时K12市场的主要消费对象为家长，是一个有经济基础且充满焦虑的群体。与之相比，大学生相对来说粘性较低，消费能力弱，且学习兴趣低（因人而异）。我们则看到了大学生市场的空缺，且通过用户调查也印证了国内从一本至专科广大同学们的需求。
- d. 作为内容制造者，感觉录制视频讲解的时间成本太高，怕麻烦怎么办？
 - i. 流程化视频制作，最大化便利讲解者
 - ii. 插件(多媒体化)
- e. 作为用户/答题人，是否需要实名认证？学校标注？
 - i. 提问者不需要
 - ii. 答题人自愿（大V：标注学校，小V：不标注学校）- 参考CC和reddit
- f. 如何保证回答问题的效率？
 - i. 悬赏系统（RMB）
 - ii. 大的archive + 题库
 - iii. 引入Wolfram Alpha(数值模拟)，pH simulation（物理模拟）等工具
- g. 如何保证回答问题的权威？
 - i. 前提有来自清北及美本高校的专门的视频录制团队（课后习题解答，考研题目等）
 - ii. 答题者可认证学校，学历以增加可信性 - 参考quora，知乎
- h. 不想看视频解答怎么办？
 - i. 字幕